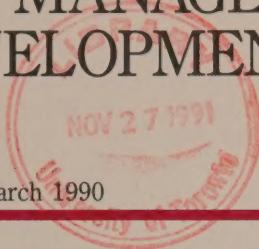


CAI
5540
- 152

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

No. 4, March 1990



Public Management Development: A Comparative Perspective

by Donald J. Savoie

In recent years, there has been an important surge of interest in public management development programs in western industrialized nations. Governments that have run such programs for some time are adjusting them, while others are introducing them for the first time.

The Evolution of Public-Sector Management

It is widely assumed that private-sector management is clearly superior to public management. In fact, the term management had been applied only to the private sector until fairly recently. Public-sector managers have long been perceived as administrators, not managers, primarily concerned with formal procedures and required to reconcile politics and administration. Management development programs geared to the public sector are thus considered vital to helping public managers make the transition from administration to management.

There exist many striking similarities between the public management development programs of various countries. Despite a trend toward privatization, toward the 'buy' option rather than the 'make', governments establish their own programs. They do not go to the universities or the private sector. Almost everywhere, strengthening the corporate culture of public bureaucracies is one of the goals of public management development so the 'make' option holds more promise.

But there are other reasons for this direction. The standard lecture approach found in public administration programs in most universities is no longer popular. All attempts surveyed favour 'action' or 'peer' learning geared to 'practical management'. It appears that at least two factors have led to this development. First, it seems that

"it is difficult to create transformational experience in formal training in the classroom. There are no doubt some exceptions to this, but attitudinal change comes not from the didactic approach, but unexpectedly in the course of experience."

Second, it is increasingly felt that public managers believe they need management development programs "to develop not just the competencies, but also the self-confidence and attitude" to become managers and not just administrators.

(Continued on page 4)

Inside

- 2 People on the Move
- 3 New Course Fee Policy
- 3 What's in our Coat-of-Arms?

Inserts

- EXECUTIPS
- CCMD Course Update

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada

Management Training Needs

Preliminary Analysis Results

CCMD, in collaboration with the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission, has just completed a study of public service management training and development needs.

Managers identified the following skills training needs and competency requirements:

- **Skills:** people management, human relations and communication skills to work toward meeting objectives;
- **Knowledge:** government operations and operational policies;
- **Personal qualities:** honesty, integrity, enthusiasm, judgement and being able to adapt to change.

All managers thought that personal experience, including on-the-job experience, was the best way to acquire knowledge, skills and personal qualities. They also stressed that organized training sessions and conferences broadened personal experience and helped managers stop and think about what they did and why.

Margaret Cottrell-Boyd, Vice-principal of CCMD's Orientation Program, conducted and developed the data collection model used for the analysis.

The Management Training Board and the Staff Training Council will discuss the analysis results. Departments and representatives of universities, unions and the business community will be invited to comment on the findings which should enhance the report's conclusions. CCMD will keep you informed of developments.

For more information, call Margaret Cottrell-Boyd at (819) 997-9735.

INFORMATION

People on the Move

Satya Brink is a new faculty member in the Management Issues and Seminars Program of the Centre. She is working with consultative committees to develop a responsive training program for a number of topical management issues. She has worked on social policy as an international consultant based in Paris and on housing policy for special population groups at the Canada Mortgage and Housing Corporation. She is an adjunct professor at Simon Fraser University in the Gerontology program.

Louise Durocher is the Evaluation Manager at CCMD since last November. Since joining the Public Service, she has occupied a variety of positions in the field of staff training and development. From 1985 to 1987, she served as Chief, Training and Planning at the House of Commons. Before joining CCMD, she was Program Evaluation Manager at Supply and Services Canada.

Sylvia Gold joined CCMD in September 1989 as a faculty member in the Management Development Program and is involved in developing the course *Organizations That Work*. President of the Canadian Advisory Council on the Status of Women from April 1985 to August 1989, her background includes bachelor's and master's degrees from McGill University in Montreal, and doctoral studies at the Ontario Institute for Studies in Education. Over the years, she has been very active and has played a prominent role in education and women's rights.

David Hawkes, adjunct professor of public administration at Carleton University, joined the Centre in July 1989. He is developing two courses: Leadership and Management for Professionals (the course will be tested with scientists), and Managing Scientific Organizations. He was Associate Director of the Institute of Intergovernmental Relations at Queen's University from 1983 to 1987.

Catherine Kerr has moved on to the Department of National Defence as Director General, International Programs. Originally from the Priorities and Planning Secretariat in the Privy Council Office, she came to CCMD after a year at the National Defence College in Kingston. While at CCMD, Ms. Kerr helped develop plans and approaches for the Management of Policy Development

course and reviewed the committee structure in CCMD.

Jean-François Martin, a faculty member since December 1987, is the new Associate Chairman of the Federal Environmental Assessment Review Office (FEARO). He is a former acting Director General of the Canadian Wildlife Service and Director General of Finance of the Department of Indian and Northern Affairs.

Dann M. Michols is now Director of Consultation and Coordination with the Royal Commission on new reproductive technology. For the last ten months he was Senior Advisor to both the Principal and Deputy Principal of CCMD. He worked at developing a corporate strategy and policies for the Centre. He also managed the special project of globalization. From 1983 to 1987, Dann Michols was Assistant Secretary General, Corporate Services, with the National Museums of Canada. Prior to his appointment at CCMD, he had been loaned by the Canadian government to UNESCO in Paris as a management consultant.

Michel Séguin has recently left the CCMD where he was a faculty member specializing in human resources management. He has moved on to Communications Canada where he is the Director General of Human Resources. He had previously occupied numerous positions in the human resources area, among others, Director General of Personnel at Correctional Service Canada.

CCMD Joins Forces with ÉNAP

CCMD wishes to draw on the expertise of other institutions of learning across Canada and internationally. To this end, cooperative arrangements are being developed with the École nationale d'administration publique du Québec (ÉNAP).

Joint case research and development are already being discussed, as well as exchanges of faculty members and information. ÉNAP plans to work with the Centre in organizing seminars and conferences.

The first cooperative venture occurred last December, when heads of the two organizations jointly chaired the

annual seminar of the Institute of Public Administration of Canada. The theme of the seminar was fitting: *Innovations and Trends in Management Learning*. In February, ÉNAP faculty members will attend the annual CCMD update session for university professors.

Commenting on this new relationship with CCMD, ÉNAP's Director General, Pierre de Celles, said:

"The Canadian Centre for Management Development is giving ÉNAP an ideal and long-awaited opportunity to expand its involvement in developing public administrators."

CCMD Principal John L. Manion said he was delighted with the new link that the Centre had established with ÉNAP.

For further information, call:

ÉNAP:	Pierre Lortie
	514-522-3641
CCMD:	Donald J. Savoie
	613-995-0274

Parliamentary Committee Reform and the CCMD

Parliamentary committee reform is affecting the dealings of many public service managers with the House of Commons. Senior officials must appear before standing committees of the House to answer questions, some of them highly complex. Senior officials must clearly understand their role at these committee hearings.

The Centre is interested in all aspects that relate to the professional responsibilities of management category members. The reform of standing committees has added new dimensions to these responsibilities. With this in mind, Sharon Sutherland, a visiting Research Fellow at the Centre, has started a research project on *parliamentary committee reform and the public service*. She is looking into the new type of relations committee reform has brought about and at the new rules that may impact on the appearance of senior officials before committees.

We will keep our readers informed of the results of Sharon Sutherland's research. For more information, call Sharon Sutherland at (613) 995-4025.

CCMD Coat of Arms

Our readers must have noticed the CCMD coat of arms on page 1 of this bulletin. This coat of arms is the key visual element of the Centre's identity. All our documents will display this symbol from now on.

The Centre's coat of arms brings together the foundation and ideas not only of the Centre, but also of management in the Canadian public service.



Crest:

Above the shield is a twisted cord once used by knights to fasten a protective covering around their helmets. This "wreath" has the colours of the Centre and is decorated with fleur-de-lys and maple leaves honouring Canada's heritage. Above the wreath, a lion holds a book of learning, symbolizing alertness, strength, courage, and studiousness.

Shield

The diamond shape that forms the red and white background of the shield is known in heraldry as "lozengy". It represents the complex interactions that characterize human relationships, and the management grid. In the centre of this design is the maple leaf.

Scroll

The scroll contains the CCMD motto "**Tradition and Excellence**". In all its activities, the Centre will draw on the **tradition** of effective management and service to the public as established by the best achievements in management in the history of the Public Service of Canada. The Centre will seek **excellence** in thought and action to overcome the problems of today and to meet the challenges of tomorrow.

New Course Fee Policy: Major Savings for Departments

The new CCMD course fee policy approved by Treasury Board will help reduce department training and development costs.

Under this policy, the departments and agencies listed in Schedules I and II of the *Financial Administration Act* do not have to pay the cost of developing and giving the Centre's courses, workshops or seminars. For orientation courses, this will mean an estimated reduction of more than 80 per cent for each course.

These departments and agencies will pay only the following fees:

- lodging and meals for residential courses (Touraine campus): \$60/day;
- meals (Touraine campus): one meal, \$20, two meals, \$45;
- cost of developing and giving courses offered either on behalf of CCMD by suppliers or jointly with CCMD (will reflect only suppliers' fees);
- other direct costs such as CCMD rental of classrooms and equipment outside federal government institutions.

Participants from departments and agencies listed in Schedule III or from outside the government will continue to pay course fees based on actual costs.

For more information, call Charles-E. Caron at (819) 997-4199.

Readings on Management

From the CCMD Library, new books recommended by faculty members:

- Bennis, Warren J. *Why Leaders Can't Lead*, San Francisco: Jossey-Boss, 1989.

In this short book Bennis refines his well-known thoughts on the problems of leadership. He offers some interesting ideas on the difference complexity can make and other potential solutions. Suggested by Jim Armstrong.

- Mumford, Alan. *Developing Top Managers*. Hant, U.K.: Gower Publishing, 1988.

A good book for the practitioner as well as the specialist, this is a comprehensive examination of how and why senior managers learn. The book is based on interviews with 144 senior British executives. Suggested by Dann M. Michols.

- Bernier, Robert. *Le Marketing gouvernemental au Québec: 1929-1985*, Québec, Gaëtan Morin, 1988.

This book meticulously documents the public relations resources of the government of Quebec.

Suggested by Philippe Clément.

- Savoie, Donald J. *The Politics of Public Spending in Canada*. Toronto: University of Toronto Press, 1990.

- Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management*. London, Canada: Collier Macmillan, 1989.

- Drucker, Peter F. *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York: Harper and Row, 1989.

- Batley, Tom. *Management skills for professionals*. Oxford: P. Allan, 1989.

- MacAvoy, Paul W., et al. (eds.). *Privatization and State-Owned Enterprises: Lessons from the United States, Great Britain, and Canada*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1989.

New CCMD Publications

Canadian Centre for Management Development: An Overview
 Catalogue No.: SC94-3/1989
 ISBN 0-662-56914-8

This publication describes CCMD, including its history, Board of Governors, Management Committee, training methods and programs.

Orientation Program
 Catalogue No.: SC-94-4/1989
 ISBN 0-662-56928-8

This publication outlines courses for senior managers (SM), executives (EX 1-2-3), assistant deputy ministers (EX 4-5) and deputy ministers. It highlights the program's personal and professional benefits to federal managers.

Managing Regional Operations
 Catalogue No.: SC94-5/1989
 ISBN 0-662-56929-6

This folder depicts the course developed for managers at the SM and EX levels, who serve the public at or through regional offices. The course will be held in English and French in Cornwall on April 22-27, 1990, and in English only in Banff on September 16-21, 1990.

CCMD Course Calendar
 Catalogue No.: SC91-1/1990-1
 ISBN 0-662-56997-0

An essential planning tool, this publication lists all courses available at the Centre until June 30, 1990, in the following areas:

- orientation
- management development
- management issues and seminars and
- case development.

A Management Model
 Catalogue No.: SC94-2/1989
 ISBN 0-662-56701-3

CCMD's Principal John L. Manion outlines a management model from the point of view of a deputy minister. Contains practical suggestions.

These publications are available from CCMD. Call (613) 992-7943 or write:
 Communications and Marketing
 Canadian Centre for Management Development
 P.O. Box 420, Station "A"
 Ottawa, Ontario
 K1N 8V4

Public Management Development: A Comparative Perspective

(Continued from page 1)

Peer Learning

Peer learning is seen more and more as the best form of public management development. Senior government officials like to learn from each other's successes and failures, not from outside experts. Therefore, every effort is made to duplicate real experiences so that participants can learn the practical end of management.

Private-sector representatives are often invited to participate in management courses. It appears that in Britain private-sector participation is a success. Course participants certainly think so. The private-sector places are always oversubscribed. Participants consistently give the course top marks. When asked if they consider the program worth the money, nearly 90 per cent of private-sector representatives answer "yes". Only 6 per cent report "don't know" and 5 per cent "no".

Public management development is important, but it can never solve the problems facing public bureaucracies. A recent survey reveals that nearly all OECD governments have embarked on a policy to decentralize decision making and government operations, to simplify government and overhaul central agencies. These efforts must continue if they want the public sector managed, not administered.

Whatever new skills they acquire, government managers can never improve services to the public unless their operations are also modernized. In short, well-trained managers need an environment that allows sound management practices. The "mechanistic model, or management by direction", which ties managers and staff into closely defined tasks and series of prescriptive controls, does not allow the new skills to be used.

More Than Common Sense

Many OECD governments, Canada included, have now taken the important first step to improving public-sector management and several others are poised to do the same. Graham Allison

observes that governments are finally overcoming

"the old-fashioned belief still held by many otherwise sophisticated people [in schools of public affairs] that the skills of management are simply the application of common sense by any intelligent and broadly educated person to the management problems which are presented to him. It is demonstrable that many intelligent and broadly educated people who are generally credited with a good deal of common sense make very poor managers. The skills of effective management require a good deal of uncommon sense and uncommon knowledge."

Donald J. Savoie is Deputy Principal of the Canadian Centre for Management Development.

This is a report summary. The full text is available from CCMD. Call (613) 992-9045.



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

March 1990

A lot of good ideas about effective management emerge from CCMD consultations, pilot activities, courses and seminars. We will be highlighting some of the best in future editions. Keep an eye on EXECUTIPS for practical advice from your peers.

Courting the CEO

The public service and the private sector are working together more closely than ever before. Senior managers in government need to know how to deal with their counterparts in the business world. We talked to people who have worked both sides of the street. They told us that good relationships are made, not born. They take effort and planning.

- **Good manners** are important. For example, try to accept incoming calls whenever you can. At the very least, try to return your calls the same day.
- To the businessperson, **time** is the most precious commodity, so schedule meetings with the CEO only when they are really necessary. Give your contact lots of lead time; some CEOs set their agendas two years in advance.
- Show **respect**. Give your private-sector counterpart a fair hearing.
- **Be prepared for your meetings**. If a CEO is visiting you, try to find out in advance what he or she wants to talk about, so you can discuss it intelligently.
- Once in a while, offer to hold a **meeting outside Ottawa**. CEOs are as busy as you are, and will appreciate not having to travel.
- Once you've arranged an appointment, **keep it**. "The DM was called away to see the minister" is not an acceptable reason for cancelling at the last minute. Business people expect that ministers will understand why senior managers must accommodate their private-sector contacts.

- In any discussion, try to **get to the point** as soon as possible. Be honest and direct. Don't be afraid to say "No" or "I don't know".
- **Deal with senior business people yourself**, rather than through your subordinates. Don't bring your assistant with you to meet the CEOs unless it's a big meeting and you all agree there should be a secretary. Most CEOs take their own notes.
- When you negotiate with the private sector, be sure you know the **limits of your mandate**, and make these limits clear. Don't renegotiate points you've already covered. When you wrap up a meeting, make sure that everyone understands what has been decided.
- Attend **annual business conventions** as often as possible. It will give you a better understanding of business issues and you'll make invaluable personal contacts.
- Ask business people for their advice from time to time (not just when you have a major problem). Find out **what they think** before you make policy decisions. Invite private-sector people to talk to your management committee.
- Spell out those **acronyms**. Business people don't always understand government jargon.
- **Send personal notes** to business acquaintances when you learn of their promotions or appointments.
- **Keep in touch**. Make regular calls on business people in their offices when you need help or you have something useful to tell them.

Is there something you'd like to add? We welcome your views on this and other management issues. Tip us off at:

Canadian Centre for Management Development
P.O. Box 420, Station "A"
Ottawa, Ontario
K1N 8V4

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada

E
X
E
C
U
T
I
P
S

CENTRE CANADIEN DE GESTION



Mars 1990

• Dans toute discussion, essayez d'aller droit au but le plus tout possible. Soyez honnête et sans détour.

• Vous-mêmes, plutôt que par l'intermédiaire de vos subordonnées. N'allez pas voter l'importante réunion avec PDG à moins qu'il ne vous lors de la sécession avec PDG.

• Traitez avec les cadres du monde des affaires. N'hesitez pas à dire « Non » ou « Je ne sais pas ». Les plus tout possible. Soyez honnête et sans détour.

• Assitez aussi souvent que possible aux congrès annuels du monde des affaires. Vous comprendrez mieux les enjeux du monde des affaires et vous établirez des rapports personnels précieux.

• Assitez aussi souvent que possible aux réunions de comité de vote mandat, et assurez-vous que les enjeux du monde des affaires. A la fin de la réunion, assurez-vous que chacun comprend bien ce qu'il a dit.

• Lorsque vous négociez avec le secrétaire, assurez-vous que les règles. A la fin de la réunion, assurez-vous que les points déjà réglés. Ne affichez pas clairement à ceux qui vous avez affaire. Ne mieux les enjeux du monde des affaires et vous établirez des rapports personnels précieux.

• Assitez aussi souvent que possible aux congrès annuels du monde des affaires. Vous comprendrez mieux les enjeux du monde des affaires et vous établirez des rapports personnels précieux.

• Demandez l'avocat des affaires à l'occasion de prendre des décisions en matière de politiques.

• N'utilisez pas d'acronymes. Les gens d'affaires ne comprennent pas toujours le jargon de la fonction publique.

• Envoyez un mot à vos connaissances du monde des affaires dès que vous apprenez leur promotion ou leur nomination.

• Restez en contact. Restez visite régulièrement aux agences d'affaires à leurs bureaux quand vous avez besoin d'aide ou lorsque vous avez quelque chose d'utille à leur dire.

• Nous recevons avec plaisir vos points de vue sur ce sujet ou tout autre sujet se rapportant à la gestion. Centré canadien de gestion Ottawa, « A » C.P. 420, Succ. « A » KIN 8V4

- Les relations d'affaires entre le secteur public et le secteur privé sont de plus en plus étroites. Les gestionnaires supérieurs sont de plus en plus éloignés de leurs homologues du secteur privé.
- Les bonnes manières sont importantes. Par exemple, elles ne sont pas innées. On doit s'y appliquer et les planifier. Elles nous ont dit que les bonnes relations se développent, grâce à des personnes qui ont œuvré dans les deux secteurs. Avec leurs homologues du monde des affaires. Nous avons avec leurs gouvernement doivent donc savoir comment traiter les relations d'affaires entre le secteur public et le secteur privé.
- Le temps est la ressource la plus rare pour les cadres du monde des affaires, alors organisez des réunions avec des PDG seulement si elles sont vraiment nécessaires. Dommez à votre homologue un délai raisonnable; certains PDG préparent leur agenda deux ans à l'avance.
- Temoignez du respect. Laissez votre homologue faire valoir son point de vue.
- Préparez vos réunions. Si un PDG vous rend visite, essayez de commencer d'avance l'objectif de la rencontre pour que vous puissiez en discuter intelligemment.
- A l'occasion, tenez des rencontres à l'extrême. d'Ottawa. Les PDG sont aussi occupés que vous, et vous servent recommandants de ne pas avoir à voyager.
- Quand vous avez le temps rendez-vous d'affaires, soyez-y.
- « Le-S-M a été convaincu par le ministre » n'est pas une raison suffisante pour se décommander à la dernière minute. Les gens d'affaires s'attendent à ce que les ministres comprennent pour qui les gestionnaires supérieurs doivent s'adapter à leurs homologues du secteur privé.

Comment se faire des amis

Beaucoup de bonnes idées sur la gestion efficace d'entreprise lors de consultations, projets pilotes, cours et séminaires du CCG. Nous vous ferons part des meilleures d'entre elles dans les numeros à venir. Surveillez bien l'encart SUGGESTIONS. Vous y trouverez des conseils pratiques — et substantielles — de vos pairs.



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

March 1990

CCMD Course Calendar Update

Since CCMD published its first Course Calendar last November, programs have evolved and more activities have been scheduled. This document contains updated information on courses and seminars which, in most cases, will take place between March 1 and April 30, 1990.

Course fees are as shown. Accommodation costs are the responsibility of the home department.

For courses given at Touraine and De La Salle campuses, costs will be journal-voucherized.

For courses provided off campus, payment of accommodation costs is required at the time of attendance.

Registration related inquiries should be directed to CCMD Registration Services (819) 997-1954.

Orientation Program

All Orientation courses for Management Category members will run as scheduled. Consult the Centre's November 1989 Calendar.

Management Issues and Seminars Program

A broad range of sessions focusing on government- and management-related issues is available in this Program. These optional one- or two-day sessions can take the form of short courses, seminars, updates, briefings, conferences and round tables. Activities are organized around themes:

Theme I

The Manager in a Well-Functioning Organization

Communicating with the Media

This one-day seminar gives managers a better understanding of the various forms of media and of the do's and don'ts in dealing with the press. It also teaches them how to better prepare for interviews and other media events. Through the use of video and simulation, participants will reinforce their interview skills. Standard fee is \$375 per participant.

S-209: February 26, 1990, Montreal, French
March 5, 1990, Montreal, French
March 13, 1990, Toronto, English
March 22, 1990, Montreal, English

Upon request, sessions can be scheduled in other regions. For information: (819) 997-1954

Crisis Management in a Political Environment

This seminar will be offered jointly with the Niagara Institute. It will help managers in governments, public agencies, Crown corporations, hospitals and similar organizations anticipate and deal with the unique difficulties of a political crisis. To ensure full involvement by all participants, enrolment is limited to 45. Early registration is strongly recommended. Fee is \$950 for Niagara Institute members and \$1150 for non-members.

S-201: June 4-5, 1990, NCR, English
September 25-26, 1990, NCR, English
December 3-4, 1990, NCR, English

Contact: Darka Jensen (Niagara Institute), (416) 468-4271

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada

Basic Project Management

This seminar will describe the benefits of using project management. Designed for newly appointed managers, the seminar will cover the federal project management framework and the new environment for project management under IMAA.

S-206: March 15, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Project Management in Non-Project Settings

Many managers believe that the tools and techniques of project management can be easily applied in situations where a 'project' does not exist. Although this may be possible in limited settings, the concepts used in project management are generally applicable only as a 'set' of tools and techniques. This seminar will discuss this matter and define those situations where the tools and techniques of project management can be applied.

S-207: March 20, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Managing Crises in the Public Sector Environment

Both real and imagined crises are a fact of life in the public service. Effective crisis management begins with a sound issues management approach, along with the development of sound principles to govern the management of crises that can and do occur. This seminar will allow participants to identify and analyse the major elements of crises, and to develop models as a guide to managing specific crises in their own environment.

S-201: March 26-27, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Theme II

Managing the New Working Environment

Managing Diversity

This seminar will help managers work effectively and productively with an increasingly diverse workforce. Models and strategies useful for assisting departments to move toward full and equitable integration of the workforce will be explored as participants strengthen the attitudes, knowledge and skills necessary for developing and managing change in an increasingly complex public service. Fee to be determined.

S-210: March 8-9, 1990, NCR, Bilingual
 March 13-14, 1990, NCR, Bilingual
 March 21-22, 1990; NCR; Bilingual
 March 27-28, 1990, Vancouver, Bilingual

Managing Stress in the Work Environment

This two-day seminar is geared toward the development of an individualized stress-management program for each participant. Based on the belief that stress management is a form of personal energy management, stress-causing and stress-diminishing factors in the workplace will be examined and placed in the context of the four main pressure release valves used in energy management.

S-229: March 7-8, 1990, NCR, English; Fee: \$255
 March 22-23, 1990, NCR, English; Fee: \$255

The Canadian Charter of Rights and Freedoms

The Canadian Charter of Rights and Freedoms has had, and will continue to have a profound effect on the way public service managers do business. This seminar will examine the Charter in historical, legal and conceptual terms, and will explore how it has and will affect day-to-day management and will suggest strategies to help managers operate successfully within the parameters of the Charter.

S-228: March 5, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Theme III**Managing through Technology in the Information Age****Time Management**

This two-day seminar will allow public service managers to integrate the decision-making components of priority management with various tools and techniques available to find creative ways of managing heavy workloads. This pilot program will feature the now widely used TIME-TEXT system for managing time and priorities. Participants will receive a complete kit facilitating the use of all the lessons learned. An individual follow-up session with a counsellor will allow managers to adapt the systems to their working environment.

S-231: March 5-6, 1990, Montreal, French; Fee: \$495

Managing the Impacts of Change through Technology

An afternoon and evening session for new managers. The seminar will explore the ramifications of introducing technology in the workplace. Among others, the effect on employees will be stressed.

S-217: March 19, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Theme IV**Managing into the Future through Creativity and Innovation****Managing with IMAA**

In this one-day seminar practitioners will share their experiences on introducing IMAA in their organizations. Best practices, problems and effects will be highlighted. The focus will be on the organizational, cultural and administrative changes required to implement IMAA.

S-219: March 6, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Privatization and Deregulation

This one-day seminar will examine how to stimulate the private and non-private sectors to achieve public sector goals through effective government interventions such as deregulation. Privatization and regulation theories, and the opinions of public, private and non-private sector representatives will be discussed.

S-223: March 20, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Environmental Scanning, Trend Analysis and Polling Techniques

Using up-to-date information improves the responsiveness of the public service in a rapidly changing environment. This one-day seminar will give senior managers the tools for the effective collection, analysis, evaluation, synthesis and ranking of information and data for ethical and innovative use in the public service. The effect and value of access to information and privacy legislation will be discussed.

S-218: March 21, 1990, NCR, Bilingual, fee to be determined.

Public Consultation Strategies and Techniques

Governments are no longer able to develop and implement policies and programs in isolation from the publics they serve. Consultation is now a way of life. Public service managers must understand and accept that consultation is no longer a privilege but a right. This seminar will provide insight and ideas as to how effective consultative strategy can be developed, and how to manage the policy/program development function in today's consultative environment.

S-221: Ongoing from March 1st, 1990; NCR and Regions, Bilingual, fee to be determined.

Quality of Service

In both the public and private sectors, a more demanding public is insisting on improved quality of service. The senior manager and executive, as well as every member of the organization, are stakeholders in the effort to improve service quality. This symposium will draw on the experience and innovative skills of participants to identify examples of excellence, discuss systemic barriers to improving service and develop ideas and concepts as to how the Public Service can improve the quality of service delivery. The symposium will also explore ways to involve both the clientele served and the employees involved in the process of service delivery.

S-222: Ongoing from March 1st, 1990, Bilingual, fee to be determined.

Management Development Program**Managing Scientific Organizations**

EXs and equivalents who have scientific establishments reporting to them, but who are not scientists, will concentrate on managing areas such as technological change, creativity and innovation, scientific culture and the external environment. Systemic barriers to managing science in government will be examined.

K-111: pilot course, March 19-23, 1990, NCR, English, no fee

Contact: David Hawkes, CCMD, (613) 995-0483

Leadership and Management for Scientists

A course for scientists moving from 'the bench' to management. Topics include leading creative people, motivation and reward, project and contract management, professional values and culture, decision making and communications. Learning will be peer-driven, using cases prepared specifically for the course.

K-104: The course given in January 1990 will be offered again in the new fiscal year.

Contact: David Hawkes, CCMD (613) 995-0483

Financial Management

A course for non-financial managers and executives eager to update their knowledge of, or improve their performance in the matter. Topics will cover the range of financial concerns, including securing appropriate resources, managing resources (accountability and control) and reporting requirements.

K-106: April 2-5, 1990, NCR, French, no fee

Contact: Gerry Leduc, CCMD, (819) 997-6220

Managing Regional Operations

SM and EX level managers involved in delivering programs through regional offices will concentrate on three major themes: serving the public; human resource management; and region-headquarters relations. Using case studies, debate and discussion with prominent federal, provincial and private-sector managers, participants will work to improve regional operations.

K-101: April 22-27, 1990, Cornwall, Ont., bilingual, no fee
September 16-21, 1990, Banff, English, no fee

Contact: John Riddle, CCMD, (613) 992-8161
Gaëtan Lafrenière, CCMD, (819) 997-0454

TRADITION·EXCELLENCE

Theme III

Gestion du temps

Ce seminaire vise à susciter la participation des secrétaires privés et publics à l'atelier des objectifs concernant le secteur public par des interventions gouvernementales efficaces telles que la dereglementation. Les théories, de même que les points de vue, des représentants d'organismes publics, privés et de la société civile sur les conséquences de la privatisation et de la dereglementation seront discutés.

L'étude du milieu, l'analyse des tendances et les techniques de sondage

S-223 : 20 mars 1990, RCN, bilingue, court à

Les techniques de sondage

L'utilisation d'une information à jour améliore la vitesse avec laquelle l'administration publique peut s'adapter à un milieu changeant rapidement. Ce seminaire d'une journée vise à former aux questionnaires supérieurs les outils pour faire éffacement le rassemblement, l'analyse, l'évaluation, la synthèse et le classement, selon la priorité, des renseignements et des données au sein de l'administration publique en utilisant des moyens innovateurs respectant l'éthique. Les méthodes de protection des renseignements personnels sont mises en application de la Loi sur l'accès à l'information et l'importance de la protection des renseignements personnels dans ce contexte.

La consultation publique : Stratégies et techniques

La consultation publique : Stratégies et techniques des gouvernements ne peuvent plus élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes tout en restant coupés des publics qu'ils desservent. On procéde maintenant par voie de consultation. Les réseaux de l'administration publique doivent comprendre et accepter que la consultation soit plus un privilège, mais bien un droit. Le semiaré fournit des analyses et des idées sur la façon d'élaborer une stratégie de consultation efficace et de gérer l'élaboration de politiques et de programmes dans le contexte actuel de la consultation.

S-221 : Contenu, à computer de mars 1990, RCN et régions, bilingue, court à déterminer.

S-219 : 6 mars 1990, RCN, bilinque, court à déterminer.

La gestion grâce à l'APRM

La créativité et à l'innovation

Theme IV

S-231 : 5-6 mars 1990, Montréal, français, cout : 495

Ce seminaire de deux jours permettra aux gesationnaires de l'administration publique d'integrer les elements de prise de decision de la gestion des photies aux differents instruments de gerer des possibilites pour decouvrir de nouvelles ragnes et techniques de la gestion des photies aux differents instruments de gerer des charges de travail. Ce programme pilote utilisera le systeme TIME-TEXT, maintenant large-ment reperandu, de gesation du temps et des priorites. Les participants recevront une trousse complete leur permettant de mettre immedialement en application les legons apprises. Une seconde immediate de suivi permettra aux gesationnaires de discuter avec un conseiller pour adapter les systemes a leur travail respectif.

Gestion du temps

La gestion par la technologie à l'ère de l'information

La gestion du nouveau milieu de travail

Theme II

Téchniques de base en gestion des projets

Le but de ce séminaire est de définir les avancées à tirer de la gestion de projets. D'abord comme un cours d'initiation pour les gestionnaires novices, le séminaire abordera également le cadre général de gestion de projets et le nouveau milieu de gestion créée par l'APRM.

S-206 : 15 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

La gestion de projets dans des établissements non publics gestionnaires croient que les instruments et techniques de gestion des projets peuvent servir à des situations où la notion de « projet » n'existe pas. Bien que ce soit possible dans certaines situations, les principes que comme un « ensemble » d'outils et de techniques utilisées en gestion de projets ne sont généralement utilisables dans des situations où la gestion d' « administration publique » existe.

Plusieurs gestionnaires croient que les instruments et techniques de gestion de projets peuvent servir à des situations où les outils et techniques de gestion de projets de séminaire abordera cette question et détermira les types de situations où les outils et techniques de gestion de projets peuvent servir.

S-207 : 20 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

Gerer les crises dans le secteur public

Les crises réelles sont un phénomène constant dans l'administration publique. Une gestion efficace des crises nécessite une solide approche de gestion des situations critiques, à laquelle s'ajoute l'élaboration de débute réellement par une solide approche de gestion des crises possibles et de déterminer et d'analyser les éléments aux participants probables. Ce séminaire fournit une occasion de discuter de crises possibles et de techniques critiques, à laquelle s'ajoute l'élaboration de situations critiques, à laquelle s'ajoute l'élaboration de crises possibles et particulières de crise dans leur propre milieu.

S-201 : 26-27 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

La Charte canadienne des droits et libertés

S-228 : 5 mars 1990, RCN, bilingue, coût à déterminer.

Il est évident que la Charte canadienne des droits et libertés efficacement tout en respectant la Charte.

Les gestionnaires de l'administration publique, étudieront comment elle a eu, et aurait pu être utilisée, seminaires abordera la Charte dans un contexte historique, et encore, des effets sur la gestion quotidienne et proposera juriidique et théorique, étudieront la Charte dans un contexte historique, et au final, des stratégies pour aider les gestionnaires à travailler efficacement tout en respectant la Charte.

S-229 : 7-8 mars 1990, RCN, anglais, coût : 255 \$

22-23 mars 1990, RCN, anglais, coût : 255 \$

Gerer le stress en milieu de travail

Ce séminaire de deux jours vise l'élaboration d'un programme personnalisé de gestion du stress pour chacun des participants. Fondé sur le fait que la gestion du stress est une forme de gestion de l'énergie personnelle, les facteurs provoquant le stress avec les autres sont utilisés en relation avec l'énergie.

Il est évident que la Charte canadienne des droits et libertés a eu, et continue d'avoir, un effet profond sur la façon dont les gestionnaires de l'administration publique, et les facteurs provoquant le stress sont utilisés dans la gestion du stress.

S-210 : 8-9 mars 1990, RCN, bilingue

13-14 mars 1990, RCN, bilingue

21-22 mars 1990, RCN, bilingue

27-28 mars 1990, Vancouver, bilingue

Gerer le nouveau milieu de travail

Ce séminaire aidera les gestionnaires à travailler de façon efficace et productive avec un effectif de plus en plus diversifié. Des modèles et des stratégies utiles pour aider les ministres à atteindre une intégration totale seront étudiées. Les participants auront l'occasion d'approfondir les attitudes, les connaissances et les capacités nécessaires à l'administration et à la gestion du changement dans un milieu d'administration et à la gestion de projets.

Theme II

TRADITION-EXCELLENCE

Communiquer avec Darka Jensen (Institut Niagara), (416) 468-4271.

3-4 décembre 1990, RCN, anglais
25-26 septembre 1990, RCN, anglais
S-201 : 4-5 juin 1990, RCN, anglais

Gerer les crises dans un environnement politique
Ce séminaire de deux jours est offert conjointement avec l'Institut Niagara. Il aidera les gestionnaires de gouvernement à gerer les situations difficiles d'une crise politique. Afin de favoriser la participation entière de chacun des participants, l'inscription est limitée à 45 personnes. Il est recommandé de s'inscrire tôt. Le coût est de 950 \$ pour les membres de l'Institut Niagara et de 1150 \$ pour les non-membres.

Sur demande, des sessions pourront être données dans les régions. Renseignements : (819) 997-1954

S-209 : 5 mars 1990, Montréal, français
13 mars 1990, Toronto, anglais
22 mars 1990, Montréal, anglais

Les communications avec les médias
Ce séminaire d'une journée est conçu pour permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les différentes sortes de relations avec la presse. Les gestionnaires apprendront à utiliser des interviews. Les frais pour chacun des participants sont de 375 \$. Les participants pourront leurs compétences en vue des interviews. Les frais pour chacun des participants sont aussi à mieux se préparer pour les interviews autres activités des médias. A l'aide de vidéos et de situations simulées, les participants pourront améliorer leurs compétences en vue des interviews. Les frais pour chacun des participants sont de 375 \$.

Le gestionnaire au sein d'un organisme performant

Theme I

Le programme comprend un large éventail de cours portant sur les affaires gouvernementales et les questions de gestion. Il s'agit de séances facultatives d'une durée de deux à deux jours. Les séances de cours de courte durée, de deux heures et de tables rondes. Ces activités sont réparties semaines, de séances de mise à jour, de conférences, deux jours prenant la forme de cours de deux à une heure de séminaires, de séances de cours de courte durée, de deux à deux heures et de tables rondes. Ces activités sont réparties sur les grands thèmes :

Programme de matières de gestion et séminaires

Tous les cours d'orientation pour les membres de la catégorie de la gestion sont offerts au cours du CCG de novembre 1989.

Le Calendrier des cours du CCG de novembre 1989.

Pour les renseignements concernant les modalités d'inscription au cours, veuillez communiquer avec les Services d'inscription du CCG au (819) 997-1954.

Le coût du cours est tel qu'indiqué. Les frais d'hébergement et de repas sont combinés au ministère employeur. Pour les cours offerts sur campus à l'Université de Laval, ces frais sont recouvrés via les pièces justificatives. Pour les cours offerts sur campus à l'Université de Laval, ces frais sont recouvrés via les pièces justificatives. Pour les cours sur place, les participants doivent donc obtenir une avance.

Depuis la publication du premier calendrier des cours du CCG, les programmes se sont développés et de nouvelles activités sont maintenant prévues. Ce document contient une mise à jour des renseignements sur les cours et les séminaires à venir, pour la plupart, seront offerts entre le 1er mars et le 30 avril 1990.

Mise à jour du calendrier des cours

Mars 1990

CENTRE CANADIEN DE GESTION



La réforme des comités parlementaires

Nouvelles publications du CCG

Le Centre canadien de gestion :

Plus que du bon sens
organismes centraux.
piller le gouvernement et réviser les
des décisions et des activités pour sim-
adopter des politiques de décentralisation
tous les pays membres de l'OCCDE ont
Une récente étude révèle que presque
faire face les bureaucraties publiques.
défis et aux problèmes auxquels doivent
quel jamais représentant la solution aux
problème, bien qu'il soit important, ne
Le perfectionnement de la gestion
places qui lui sont réservées.
secteur privé, complète tenu des
tousours trop de demandes
cipants. Il y a
succès. C'est du moins l'avantage des parti-
cipations. La participation du secteur privé soit un
de, dans le cas des Brétagne, que
exemple aux cours de gestion (par-
participer aux échanges d'expériences, de leurs
tants du secteur privée sont invités à
Dans plusieurs cas, les représentan-
t d'experts étrangers.
succès et de leurs échanges plutôt que
tir d'échanges d'expériences, de leurs
d'experts étrangers.

Plusieurs pays de l'OCCDE, dont le Canada, ont entrepris une première étape importante d'amélioration de la gestion du secteur public et plusieurs autres entités ont remis en question la pertinence de certaines personnes publiques (dans les écoles pourtant brillantes) que les compétences de gestion ne sont que l'application du bon sens par toute personne intelligente et instruite aux problèmes de gestion du bon sens. On peut pourvoir facilement somme. On peut pourvoir facilement des changements d'attitudes ne se produisent pas dans le cadre d'une approche didactique, mais plutôt de façon inattendue, au cours d'une expérience. »

Par ailleurs, les gestionsnaires du secteur public croient qu'ils ont besoin de programmes de perfectionnement de gestion qui leur permettent de développer leurs compétences de gestion au-delà de leur sens, soit de bien filtrer des connaissances exceptionnelles. »

Donald J. Savoie est Principale associée du Centre canadien de gestion. Cet article est le résumé d'un rapport. CCG. Composé le (613) 992-9045.

Une copie du rapport est disponible au 1, approche de plus privilégiée pour le perfectionnement de la gestion publique est celle de l'apprentissage par des pairs. Les cadres supérieurs du gouvernement préfèrent apprendre à gérer les hauts fonctionnaires lorsqu'ils se présentent devant les comités. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Sharon Sutherland au (613) 995-4025.

Perfectionnement de la gestion publique :

Une perspective comparative

(Suite de la page 1)

« cette petite croissance, encore dépendue pour certaines personnes pourtant brillantes (dans les écoles d'administration publique), que les compétences de gestion ne sont que l'application du bon sens par toute personne intelligente et instruite aux problèmes de gestion du bon sens. On peut pourvoir facilement somme. On peut pourvoir facilement des changements d'attitudes ne se produisent pas dans le cadre d'une approche didactique, mais plutôt de façon inattendue, au cours d'une expérience. »

Par ailleurs, les gestionsnaires du secteur public croient qu'ils ont besoin de programmes de perfectionnement de gestion qui leur permettent de développer leurs compétences de gestion au-delà de leur sens, soit de bien filtrer des connaissances exceptionnelles. »

Donald J. Savoie est Principale associée du Centre canadien de gestion. Cet article est le résumé d'un rapport. CCG. Composé le (613) 992-9045.

Une copie du rapport est disponible au 1, approche de plus privilégiée pour le perfectionnement de la gestion publique est celle de l'apprentissage par des pairs. Les cadres supérieurs du gouvernement préfèrent apprendre à gérer les hauts fonctionnaires lorsqu'ils se présentent devant les comités. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Sharon Sutherland au (613) 995-4025.

Apprendre des pairs

« cette petite croissance, encore dépendue pour certaines personnes pourtant brillantes (dans les écoles d'administration publique), que les compétences de gestion ne sont que l'application du bon sens par toute personne intelligente et instruite aux problèmes de gestion du bon sens. On peut pourvoir facilement somme. On peut pourvoir facilement des changements d'attitudes ne se produisent pas dans le cadre d'une approche didactique, mais plutôt de façon inattendue, au cours d'une expérience. »

Par ailleurs, les gestionsnaires du secteur public croient qu'ils ont besoin de programmes de perfectionnement de gestion qui leur permettent de développer leurs compétences de gestion au-delà de leur sens, soit de bien filtrer des connaissances exceptionnelles. »

Donald J. Savoie est Principale associée du Centre canadien de gestion. Cet article est le résumé d'un rapport. CCG. Composé le (613) 992-9045.

Une copie du rapport est disponible au 1, approche de plus privilégiée pour le perfectionnement de la gestion publique est celle de l'apprentissage par des pairs. Les cadres supérieurs du gouvernement préfèrent apprendre à gérer les hauts fonctionnaires lorsqu'ils se présentent devant les comités. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Sharon Sutherland au (613) 995-4025.

(Suite de la page 1)

Préfetionnement de la
gestion publique :

Ce dépliant décrit le cours à l'inter-
tion des gestionnaires des niveaux SM
et EX qui sont responsables du service
au public dans les bureaux régionaux. Ce
cours aura lieu du 22 au 27 avril 1990
à Cornwall et sera en français, tandis qu'il
sera offert en anglais du 16 au 21 sep-
tembre 1990 à Barfitt.

Calendrier des cours du CCG
N° de catalogue SC91-1/1990-1
ISBN 0-662-56997-0

Un outil essentiel de planification,
cette publication complète la liste de
tous les cours qu'offrira le Centre
d'ici au 30 juin 1990 dans les domaines
d'ici au 30 juin 1990 dans les domaines
de formation continue et de formation
en cours régulier. Ces cours sont
au public dans les bureaux régionaux. Ce
cours aura lieu du 22 au 27 avril 1990
à Cornwall et sera en français, tandis qu'il
sera offert en anglais du 16 au 21 sep-
tembre 1990 à Barfitt.

Survants :

- orientation;
- perfectionnement en gestion;
- matières de gestion et séminaires;
- études de cas.

Un modèle de gestion
N° de catalogue SC94-2/1989
ISBN 0-662-56701-3

John L. Marion, Principal du CCG,
présente un modèle de gestion inspiré
du point de vue d'un sous-ministre. La
publication compare des suggestions
pratiques.

On peut se procurer les publications du
Centre canadien de gestion en compo-
sant le (613) 992-7943 ou en écrivant à :
Centre canadien de gestion
Communications et Marketing
Groupe canadien de la fonction publique
Ottawa (Ontario)
C.P. 420, Succ. « A »
K1N 8V4

Cette publication fait le résumé des cours à l'mention des gestionautes supérieurs (SM), des gestionnaires cours à l'mention des gestionautes supérieurs (SM), des cadres de direction (EX 1-2-3), des sous-ministres adjoints (EX 4-5) et des sous-ministres. N° de catalogue : SC94-5/1989

breif historique, son conseil d'admi-
nistration, son comité de gestion,
ses méthodes de formation et ses
programmes.

Le Centre canadien de gestion :
En bref
N° de catalogue : SC94-3/1989
ISBN 0-662-56914-8
Centre public de la CCG : u

Nouvelles publications du CCG

Suggestions de lectures sur la gestion

TRADITION · EXCELLENCE

Les armoiries du CCG

Nouvelle Politique de tarification : Une économie importante pour les ministères



des entouraient leurs héumes. Aux couleurs du Centre de gestion, cette dernière s'ome de leurs de lys et de feuilles d'érable te moignant ainsi du printemps en chef d'un lion tenant un livre du savoir, symbole de la viva-sitie d'esprit, de la force, du courage de l'etude.

La nouvelle politique de tarification du CCG approuvée par le Conseil du Trésor contribue à réduire les coûts de formation et de perfectionnement des ministères. Selon cette politique, les ministères et II de la Loi sur la gestion des finances publiques n'ont pas à assumer les frais d'élaboration et de présentation des cours, des ateliers ou des séminaires du Centre. Pour les cours d'orientation, cela représente une réduction estimée à plus de 80 pour cent par cours.

Ces ministères et organismes n'assument desormais que les frais supplémentaires liés à l'organisation et à la présentation des cours, des séminaires du Centre. Ces ministères et organismes n'assument desormais que les frais supplémentaires liés à l'organisation et à la présentation des cours, des séminaires du Centre.

Survivants :

Le CCG et l'ENAP : Une association en vue

à la gestion du personnel. Il s'est joint à Communications Canada à titre de Directeur général des Ressources humaines. Il a déjà occupé de nombreux postes dans le domaine de la gestion du personnel, dont celui de Directeur général du Personnel à Service correctif et personnel Canada.

Il est de sa question de recherche et d'élaboration conjointes d'études de cas, de même que d'échanges de professionnels et d'informations. L'ENAP envisage de mettre en place deux organismes pré-sidérant conjointement le seminaire annuel de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) dont le thème était *l'innovation et l'orientation dans l'apprentissage de la gestion*. Particularités, des processus de l'ENAP par rapport au fonctionnement de ses partenaires, des processus d'universités et universitaires, des processus d'entreprises et d'organisations par rapport à la recherche et à l'innovation dans la gestion. Particularité de l'ENAP est que les chefs des deux organisations prévoient de décrire, alors que la première réalise le projet de coopération dans le cadre d'un partenariat entre deux seminaires et des colloques.

Un premier projet de coopération fut réalisé en décembre 1985, alors que les deux organisations prévoient de réaliser conjointement le seminaire annuel de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) dont le thème était *l'innovation et l'orientation dans l'apprentissage de la gestion*. Particularités, des processus de l'ENAP par rapport au fonctionnement de ses partenaires, des processus d'universités et universitaires, des processus d'entreprises et d'organisations par rapport à la recherche et à l'innovation dans la gestion. Particularité de l'ENAP est que les chefs des deux organismes prévoient de décrire, alors que la première réalise le projet de coopération dans le cadre d'un partenariat entre deux seminaires et des colloques.

Commentant cette nouvelle association avec le Centre canadien de gestion, M. Pierre L. Marion, président du CCG, a déclaré : « Le Centre canadien de gestion offre à l'ENAP l'occasion unique de faire de l'administration publique une véritable relation du Centre avec M. John L. Marion, président du CCG, pour sa part, le Président du CCG, a déclaré : « Pour de plus amples renseignements : ENAP : Pierre Lortie 514-522-3641 CCG : Donald J. Savoie 613-995-0274

Catherine Kerr a quitté le Centre pour occuper le poste de directrice générale des Programmes internationaux au ministère de la Défense nationale. Madame Kerr qui avait d'abord travaillé au Secrétariat des Priorités et de la Pla-tification du Bureau du Conseil privé (établie à la fin de la guerre) a été nommée à la fin de la guerre au Centre après une année au Collège de la Défense nationale de Kingston. Durant son séjour au CCG, elle a participé à l'élaboration de plans de méthodes pour le cours *Section de collaboration de politiques et à une étude sur la structure interne des comités du CCG.*

Louise Durrocher est, depuis novembre 1989, chargée de l'évaluation au CCG. Depuis son entrée à la Fonction publique fédérale, elle a occupé divers postes dans le domaine de la formation et du perfectionnement du personnel. En 1985 à 1987, elle était chef de la formation et de la planification à la Chambre des communes. Avant son arrivée au Centre, elle était gestionnaire de l'évaluation des programmes à appuis professionnels et Services Canada.

Sylvia Gold s'est jointe au CCG en septembre 1989 à titre de membre du corps professoral du Programme de perfectionnement en gestion. Elle travaille présentement à l'élaboration du cours de gestion des organismes qui fonctionnent. Présidente du Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme d'avril 1985 à avril 1989, elle détient un baccalauréat et une maîtrise de l'Université McGill à Montréal et a fait des études en vue d'un doctorat à l'Ontario Institute for Studies à Toronto.

Mouvements de personnel

discuteront des résultats de l'analyse. Les ministères, de même que des représentants des universités, du monde des affaires et des syndicats, auront l'occasion de faire connaître leurs commentaires, ce qui devrait permettre d'enrichir les conclusions du rapport. Le Centre de gestion vous tiendra au courant de ce dossier.

Les besoins en formation des gestionnaires

(suite à la page 4)

admission. Les programmes de réfectionnement de la gestion des sites sont publiques pour aider les gestionnaires à franchir le pas entre l'admission et la gestion.

Perfectionnement de la gestion publique : Une perspective comparative par Donald J. Savoie

par Donald J. Savoie

Au cours des dernières années, on assiste à une recrudescence de l'imitation des programmes de perfectionnement de la gestion publique dans les pays occidentaux industrielles. Les gouvernements de la gestion publique dans les pays mes derniers qui possèdent de tels programmes de modifications importantes, tandis que d'autres les mettent en oeuvre pour la première fois.

Il est très courant d'entendre dire que la gestion du secteur privé est nettement supérieure à la gestion publique. En fait, le terme « gestion » s'est appliquée essentiellement au secteur privé jusqu'à tout récemment. Les gestionnaires du secteur public ont longtemps été perçus comme des administrateurs plutôt que des gestionnaires, étant principalement aux prises avec des activités et méthodes très négatives, ayant à concilier une certaine logique financière avec des politiques d'aujourd'hui.

3	Mouvements de personnes
3	Nouvelle politique de
3	tarification
3	La simplification de nos

Encharts

- Mise à jour du calendrier
- des cours
- SUGGESTIONS

Dans ce numéro

